

学校编码：10384
学号：X2006155040



厦门大学

分类号__密级
UDC

硕 士 学 位 论 文

A 呼叫中心员工职业发展规划与管理探讨

The discussion of employee career development planning
and management in A call center

柯湘莲

指导教师姓名：章达友 副教授

专业名称：工商管理（MBA）

论文提交日期：2011 年 10 月

论文答辩时间：2011 年 12 月

学位授予日期：

答辩委员会主席：

评 阅 人：

2011 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):
年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

近年来，呼叫中心产业在中国的发展突飞猛进，随着全球经济一体化趋势的加强，越来越多类似行业入驻中国，在竞争愈演愈烈的今天，更多的企业开始为自身长远发展寻找出路。呼叫中心既是知识、技术密集型产业，又是劳动密集型的产业，人力资源管理始终是呼叫中心面临的重要课题，如何调动员工的积极性，保证员工满意度，进而推动客户满意、社会满意的实现，这都给呼叫中心提出了新的挑战。当今国际的竞争归根到底是人才的竞争，现代人力资源管理强调“以人为本”的基本精神，关注人的需要以及对人的潜力的创造性挖掘。职业发展管理就是为了全面加强企业员工队伍的建设，全面更新员工的知识和技能，做到与时俱进，开拓创新，使企业在竞争中立于不败之地。

A 呼叫中心是某通信运营商利用现代通讯手段集中处理与客户的交互过程的机构。如同所有其他同行的企业，A 呼叫中心也存在这样或那样的不足，例如：员工缺乏归属感和目标，对现有工作缺乏积极性和主动性，存在人员流失隐患等。

本文对 A 呼叫中心进行问卷调查后，针对存在的问题着力开展员工的职业发展规划和管理。首先由 A 呼叫中心以及员工自己参与对员工能力、知识、技能、素质等进行评估；其次明确 A 呼叫中心职业发展路径及职业发展通道，有利于员工制定职业发展目标；再次根据任职资格标准对员工进行必要的培训，提升员工的能力、知识等使其能够实现自己的职业发展目标；第四通过组织竞争上岗、轮岗等方式，员工可以实践自己的职业发展规划与管理；最后，通过绩效考评方法对员工的职业发展规划与管理进行评估和反馈，以检验职业发展所处的阶段和目标，既有利于员工对职业发展目标的及时修订和调整，也提高了员工的主动性和积极性，降低员工流失率。

A 呼叫中心对呼叫中心企业员工的职业发展规划和管理将起到一定的参考和借鉴作用，对进一步发展企业的实力，完善企业的人力资源开发将具有一定的理论意义和实践价值。

关键词：呼叫中心；员工；职业发展；规划与管理

Abstract

In recent years, call center industry has experienced great development by leaps and bounds in China. With the strengthening of the trend of global economic integration, more and more similar industry has established a certain presence in the Chinese market. Thus, companies began to find a way out for their own long-term development. Call center is not only knowledge, technology-intensive industry, but also labor-intensive industry. What's more, human resources management becomes a significant issue met with call center at present. How to arouse the enthusiasm of employee? How to meet the employees' satisfaction and finally achieve customer satisfaction and social satisfaction? All of above have posed a challenge. In the final analysis, the competition of current world is talent competition. Modern human resources management emphasis on "people-oriented" and pay attention to the need of human and potential mining. While, career development management is a mean of strengthening the construction of the team. Through constant renewal of knowledge and skills, make the enterprises keep pace with the times and development innovation. Only by doing these, can the enterprise gain a firmly established foothold in the drastic market competition, and remain invincible forever.

A call center is the organization of using modern means of communication to focus on customer's interaction with the agency by operators. As all other peer companies, A call center has many shortages, such as lack sense of belonging, objectives, enthusiasm and initiative for existing work, and staff turnover risk.

The paper focuses on staff's career development planning and managing in the A call center. First, A call center and their employees participate in their own staff capacity, knowledge, skills, and quality assessment. Second, specifying the career direction will help employees develop career goals. Third, they train staffs according to their qualification criteria. And enhancing staff's abilities and knowledge will also help staffs achieve their career goals. Fourth, employees can practice their own career development planning and management through the organization competition and rotation. Finally, A call center makes assessment and feedback of staff's career development planning and management through performance evaluation for inspecting the stage of career development and goals. It is not only in favor of

conducive to employee career development goals for the timely revision and adjustment, but also help increasing employee's motivation and enthusiasm, and reducing employee turnover rate.

A call center will make a reference for the professional development plans and management of other call center enterprises. Furthermore, the research is also of great theoretical significance and practical value for manpower resources development.

Key word: call center; employee; career development; planning and management

目 录

第 1 章 绪 论.....	1
1.1 选题背景	1
1.2 研究的目的和意义	2
1.3 本文研究方法及其内容	3
第 2 章 员工职业发展规划与管理相关理论概述	5
2.1 员工职业发展规划与管理的概念和特点	5
2.2 员工职业发展规划与管理的意义	7
2.3 员工职业发展规划与管理的基本原则	7
2.4 员工职业发展规划与管理的步骤与方法	9
2.5 影响员工职业发展规划与管理的因素分析	13
第 3 章 A 呼叫中心员工职业发展规划与管理必要性分析	15
3.1 A 呼叫中心行业特点与员工队伍现状	15
3.2 A 呼叫中心员工职业发展规划与管理存在的问题	21
3.3 A 呼叫中心进行员工职业发展规划与管理的必要性	22
第 4 章 A 呼叫中心员工职业发展规划与管理的设计与实施	24
4.1 明确企业中不同角色在员工职业发展活动中的职责	24
4.2 企业主导的员工职业发展规划与管理	25
4.3 员工自身职业发展规划与管理	47
第 5 章 A 呼叫中心员工职业发展规划与管理的运行评价及结论	49
5.1 A 呼叫中心员工职业发展规划与管理的运行评价	49
5.2 结 论	51
参考文献	53
附 录	54
致 谢	65

CONTENTS

Chapter 1 Introduction	1
1.1 The Background of the research.....	1
1.2 The Purpose and Importance of research.....	2
1.3 The method and Content of the research.....	3
Chapter 2 Reviews of the Employees' career plan and management theory.....	5
2.1 The concept and character of the employees' career plan and management.....	5
2.2 The purpose and meaning of the employees' career plan and management	7
2.3 The basic principles of the employees' career plan and management	7
2.4 The steps and methods of the employees' career plan and management	9
2.5 The factors affect the employees' career plan and management.....	13
Chapter 3 Analyze the necessary of the employees' career plan and management for the A call center	15
3.1 The character and employee's status in the A call center.....	15
3.2 The problem of the employees' career plan and management in the A call center.....	21
3.3 The necessary of the employees' career plan and management in the A call center.....	22
Chapter 4 The design and carry out of the employees' career plan and management in the A call center.....	24
4.1 The duties of the different employees in the career plan.....	24
4.2 The enterprise lead the employees' career plan and management	25
4.3 Employees' career plan and management	47
Chapter 5 Implementation assessment and conclusion of the employees' career plan and management in the A call center.....	50
5.1 Implementation assessment of the call center employees' career plan and	

management in F branch	50
5.2 Conclusion	52
References	54
Appendix	55
Acknowledgements	66

厦门大学博士论文摘要库

厦门大学博硕士论文摘要库

第1章 绪论

1.1 选题背景

21 世纪的今天，全球经济一体化趋势不断加强，企业竞争愈演愈烈，人力资源的质量和 innovation 已经成为影响企业竞争的决定性因素。任何企业想要在残酷的竞争中生存下来并赢得持续性发展的优势，就必须注重人力资源管理。职业发展规划和管理是人力资源管理的重要组成部分，做好员工的职业发展规划和管理对促进组织的长远发展和个人职业发展都有十分重要的意义。职业发展管理已经被国内外许多企业看成是构筑企业战略的重要组成部分，即通过职业发展规划和管理实现人力资源管理的战略地位，进而实现企业的战略目标。对企业组织发展与员工职业发展的相关问题进行专门的分析和研究，有助于企业构筑现代人力资源管理体系、长期留住企业所需要的优秀员工，进而促进企业经营的持续发展。

呼叫中心既是知识、技术密集型产业，又是劳动密集型的产业，人力资源管理始终是呼叫中心面临的重要课题，如何调动员工的积极性，保证员工满意度，进而推动客户满意、社会满意的实现，这都给呼叫中心提出了新的挑战。目前中国的呼叫中心产业正在迅速发展，但是问题也在逐渐暴露出来，运营管理水平较为落后，提升相对滞后，从业人员专业程度较低，员工流失率高等。呼叫中心运营与管理的根本目标是按照公司的战略要求提升整体绩效。而提升绩效就必须以人为本，“人”才是决定性因素。但是由于呼叫中心业务和工作的特殊性，呼叫中心的员工，尤其是一线员工，既是最基础最直接的开展业务和服务工作的人员，也是最不稳定、流动性最大的群体。笔者认为，员工对公司的期望不仅在于薪酬，更重要的是在于其未来的发展路径和机会。因此留住员工就需要为其提供发展空间和机会，员工职业发展规划和管理无疑是最好的方

法。本文正是以此为据，深入开展对 A 呼叫中心员工职业发展规划与管理的研究。

1.2 研究的目的是和意义

随着竞争机制的引入，中国的电信市场在近几年发生了很大的变化。各个电信运营商（包括固定电话和移动通信运营商）都在从以产品为中心的运营模式向以客户为中心的市场模式转变。在此期间，各个运营商相继建立了呼叫中心，而呼叫中心也成为客户和运营商交互的主要渠道之一。

某省通信运营商也于 2005 年 1 月成立了呼叫中心（又称客户服务中心）（以下简称 A 呼叫中心）。截至 2011 年 6 月，A 呼叫中心共有员工 2000 多人，主要承担全省客户呼入（Inbound）以及全省外呼（Outbound）和投诉检查工作。A 呼叫中心的话务员大多具有大专及以上学历，占总话务员数量的 68%，平均年龄 25 岁。

目前 A 呼叫中心服务全省 2000 多万客户，月均话务量在 800-1000 万之间波动，平均为 969 万次/月，比照全国平均水平，A 呼叫中心较同规模省份多承接了 196.7 万/月人工话务。面对巨大的客户服务量，A 呼叫中心扮演了至关重要的角色。而与此同时，大量的话务员离职也给公司提高客户服务质量、增加客户满意度带来了很大的困难。

呼叫中心行业员工流失率高已经成为一个共识，成为呼叫中心行业在人员管理方面的主要问题之一。根据该行业资料显示¹，在国内比较优秀的呼叫中心，员工月流失率在 3-5%，年流失率在 20-30%，不同行业 and 不同地域的呼叫中心，这个数字区别很大。A 呼叫中心自 2009 年以来员工流失率一直呈上升趋势，仅 2010 年全年总体流失率就达 35%。诚然，随着业务量和客户数量的高速增长要求话务员数量的增长。也正是因为高速增长的事实在统计区间（12 个

¹为保护研究对象的商业机密，在此省去研究对象的公司名称

月)较长的情况下提高了离职率,但是 35%仍然是一个不小的数字。如何能降低员工流失率、增加员工幸福感,是当前 A 呼叫中心刻不容缓的棘手问题。

根据 A 呼叫中心 2011 年初所作的员工离职原因分析,除了班型班时安排缺乏合理性、生产考核严格、收入与付出不平衡影响员工稳定外,职业晋升空间有限是离职的主要原因,尤其对老员工的影响较大。从纵向上看,因晋升机会少,长期从事话务工作,重复枯燥,易导致员工产生职业倦怠;从横向上看,缺乏轮岗锻炼机会,无法满足员工多技能提升需求。而本文研究的目的是从这些问题入手,在加强员工的职业发展规划和管理的基础上进一步解决这些问题。促使 A 呼叫中心员工在工作实践的基础上,开展专业的、系统性的学习,并结合工作实践提升自身能力。另一方面帮助员工了解 A 呼叫中心的职业发展路径,帮助他们明确职业发展的方向,使其有为之努力奋斗的目标,降低员工的流失率。此外还有利于加强员工队伍的归属感和凝聚力。

综上所述,研究和加强员工的职业发展规划和管理不仅影响 A 呼叫中心从业人员的个人成长,为其提供进一步学习的机会,完善自身能力,而且能够促进整个呼叫中心的健康、持续发展。

1.3 本文研究方法及内容

1.3.1 研究方法

本文采用的研究方法如下:

1、文献研究方法:整理归纳相关文献资料,研究相关理论基础,以此作为研究的参考。本文以国内外诸多学者和专家的著作为参考,为员工职业发展的规划和管理提出理论依据。

2、理论分析方法:以已有的相关理论为基础,分析并结合 A 呼叫中心的实际,为所研究的相关问题提出对策。在对策的研究过程中,将相关理论通过笔

者的思考角度，结合有关情况，以期能够尽量科学、可行。

1.3.2 研究内容及框架

分析 A 呼叫中心的现状，归纳人力资源管理方面出现的主要问题，并针对这些问题提出解决方法，即在“以人为本”的基础上，对 A 呼叫中心的员工进行职业发展规划和管理。而此前，必须先研究 A 呼叫中心职业发展路径，提出对员工的素质要求和标准，并根据这些要求和标准为员工制定知识与能力地图，进一步设计学习地图，从而得出职业发展规划与管理的设计结构，最终付诸实践。本文是在对相关理论进行学习、理解和归纳、应用的基础上，设计相关的结构和流程，对 A 呼叫中心员工的职业发展规划和管理进行研究并提出相应策略。

全文共 5 章。第 1 章主要提出了研究的问题，包括论题的背景，研究目的与意义，研究方法及内容。第 2 章员工职业发展规划与管理相关理论概述，阐述员工职业发展规划基本理论知识。第 3 章 A 呼叫中心员工职业发展规划与管理必要性分析，对中心所处行业特点与员工队伍现状进行调查分析，找出员工职业发展规划与管理存在的主要问题，并提出开展员工职业发展规划与管理的必要性。第 4 章 A 呼叫中心员工职业发展规划与管理的设计与实施。提出企业中不同角色的职责、企业主导的职业发展规划与管理的设计步骤、实施内容，员工需要配合的事项。第 5 章对 A 呼叫中心员工职业发展规划与管理的运行进行评价及提出相关建议，并对全文进行概括性的归纳总结。

第2章 员工职业发展规划与管理相关理论概述

2.1 员工职业发展规划与管理的概念和特点

2.1.1 员工职业发展规划与管理的概念

职业发展又称为职业生涯，其准确的管理学术语叫职业发展（Career Development），也被称为前程发展、事业前程等。根据美国组织行为学专家道格拉斯·霍尔（D·T·Hall）的观念，是指一个人终其一生，与工作或职业有关的经验或活动¹。包括学习、职业和对组织的贡献。

职业发展可分为内职业发展与外职业发展。内职业发展是指在职业发展中通过提升自身素质与职业技能而获取的个人综合能力、社会地位及荣誉的总和。内职业发展是无限的，它的开发是无止境的，内职业发展在人的职业发展的成功乃至人生的成功中具有关键性的作用。内职业发展丰富的人，把关注点放在观念、知识更新上，放在经验、能力提升上，他们努力抓住每一次发展机会，并积极主动地为自己创造机会。外职业发展是指在职业发展过程中所经历的职业角色及获取的物质财富的总和，是指从事职业时的工作单位、工作地点、工作内容、工作职务、工作环境、工资待遇等因素的组合及其变化过程。外职业发展是有限的，无法满足人们无限的需求。

内外职业发展理论的提出，解决了许多以往在职业发展管理中由于以外职业发展为导向而出现的无法解决的问题。这一理论倡导我们，在开展职业发展管理的过程中，要将着眼点和出发点放在内职业发展的开发和管理上，将只关注职务的提升、收入的提高等职业发展管理模式，转化为以关注知识、能力、心理素质的提高为主（并不排除关注职业的提升、收入的提高等）的职业发展管理模式。

¹唐志红，肖丕楚，韩文丽．能本管理实用图解手册[M]．北京：中国工人出版社，2006．174．

员工职业发展规划与管理是指对员工工作及职业发展的设计，协调员工个人的需求和公共组织的需求，实现个人和组织的共同成长和发展。它是员工个人对职业生涯进行设计、规划、执行、评估、反馈和调整的一个综合性过程，企业帮助员工制定职业发展规划，管理其职业发展的一系列活动，它的制定者既包括员工，也包括组织以及二者之间的反馈与互动，因而其主体包括企业组织和员工个人。

员工职业发展规划只是人生职业生涯规划中的一个组成部分，它是与特定的组织相联系的，如果员工换了组织，则可能要根据新的组织设计新的职业发展规划。对员工个体而言，特定组织开展的员工职业发展规划可能涵盖其职业生涯的全部，也可能是部分，视该员工为特定组织服务年限的长短而定。

根据职业人所处的不同时期和不同状态，可以把职业发展管理划分为社会前职业发展规划、社会后职业发展规划、员工职业发展规划三个阶段。1、社会前职业发展规划：面向在校大学生和研究生，甚至可以延伸到高中在校学生，以及刚刚走上工作岗位的新员工，这部分规划更多的是在树立职业目标、选择就业方向等方面的引导和设想。处于这个年龄段的人群一般具有工作经验欠缺、人生阅历不足、对自我认知不够等特点。可以通过一定的职业兴趣测评、职业能力测评以及个性特征定位等工具，为其在志愿报考、选择就业以及职业发展方向等方面提供帮助。2、社会后职业发展规划：是指工作 2-5 年之后的阶段，这时的规划更加具体，时效性更强。可基于个人业已形成的职业兴趣、潜能挖掘、个人从业背景及资质分析，再结合当时职业发展及行业发展趋势，进行职业发展设计与规划。3、员工职业发展规划：是企业内部职业发展管理的主要内容，也是最复杂的阶段，根据每个个体员工所处人生职业生涯发展阶段的不同，结合了员工在社会前、后职业发展规划、企业文化、企业人力资源管理体系等内容实施的个性化成长的职业发展规划。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库